

### Junge KulturmanagerInnen: Berufsfeld, Berufseinstieg, Berufsbedingungen

Kohl, Manuela; Zembylas, Tasos

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kohl, M., & Zembylas, T. (2006). Junge KulturmanagerInnen: Berufsfeld, Berufseinstieg, Berufsbedingungen. *SWS-Rundschau*, 46(4), 458-476. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-164526>

#### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

#### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

# Junge KulturmanagerInnen

Berufsfeld, Berufseinstieg, Berufsbedingungen

Manuela Kohl/ Tasos Zembylas (Wien)

Manuela Kohl/ Tasos Zembylas: *Junge KulturmanagerInnen – Berufsfeld, Berufseinstieg, Berufsbedingungen* (S. 458–476)

Kulturmanagement stellt ein junges Berufsfeld mit einem geringen Institutionalisierungsgrad dar; es gibt kaum Berufsverbände oder Standardisierungen, die das Berufs- und Qualifikationsprofil klar auszeichnen. Ziel der zugrunde liegenden empirischen Untersuchung ist ein tieferer Einblick in die Kompetenzanforderungen und in die Lage junger KulturmanagerInnen in Österreich, wobei der Fokus auf Personen mit einschlägiger fachlicher akademischer Ausbildung liegt. Der Aufbau und die Gestaltung von persönlichen Kontakten spielen eine entscheidende Rolle im Berufswegdegang. Nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch kunst- und kulturspezifische Kenntnisse werden als eminent wichtige Qualifikationen genannt. Diese und andere Befunde werden in Zusammenhang mit dem strukturellen Wandel von Kulturorganisationen und den Berufsbildern im Kulturmanagement diskutiert.

*Schlagworte: Kulturmanagement, Berufssoziologie, Arbeitsmarkt im Kulturbereich, Berufsbedingungen, Berufsbilder*

Manuela Kohl/ Tasos Zembylas: *Young Cultural Managers – Professional Field, Job Entry, Working Conditions* (pp. 458–476)

Cultural management represents a young professional field with a low degree of institutionalisation. There exist only few professional associations or standards that would define a professional profile or qualification profile. The article, which is based on an empirical survey, investigates the entry phase and occupational development of young academic cultural managers in Austria. Establishment and formation of personal contacts and of networks play a crucial role in the career of each individual. Furthermore, not only managerial, but also art and culture specific knowledge is being considered as an important requirement in this profession. These and other insights are discussed in relation to structural changes of cultural organizations and of concepts in the profession of cultural management.

*Keywords: Culture management, professional sociology, labour market in the cultural sector, working conditions, job description*

## 1. Einleitung

Kulturmanagement, also die Übernahme von Kernaufgaben im Bereich Führung, Planung, Organisation, Marketing und Kontrolle eines Kulturbetriebs bzw. eines Projekts, entstand parallel zur Entwicklung von Kulturorganisationen (Theater, Museen, Konzerthäuser u. a.) im 18. und 19. Jahrhundert. Dies erfolgte bis Mitte des 20. Jahrhunderts ausschließlich durch training-on-the-job. Formelle Ausbildungen für Kulturmanagement werden in den USA seit den 1960er-Jahren, im kontinentaleuropäischen Raum seit Mitte der 1970er-Jahre angeboten. In den 1980er- und frühen 1990er-Jahren wurden Dachorganisationen<sup>1</sup>, diverse Netzwerke<sup>2</sup> und einige Fachzeitschriften<sup>3</sup> gegründet. Trotzdem ist Kulturmanagement nach wie vor ein junger Beruf, der sich erst in den letzten Dekaden zunehmend von negativen Konnotationen befreit hat und mittlerweile öffentliche Anerkennung genießt.<sup>4</sup>

Im folgenden Artikel möchten wir über eine Untersuchung berichten, die die berufliche Situation von jungen KulturmanagerInnen in Österreich zum Thema hat. Die Ausführungen basieren auf Datenmaterial, das im Zuge mehrerer Befragungen zwischen 1999 und 2005 zusammengetragen wurde (siehe dazu Kap. 2 und 3). Diese Befragungen verfolgten anfangs (1999) ein konkretes Ziel, nämlich den Berufsweg der AbsolventInnen des Instituts für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft (IKM) an der Universität für Musik und darstellende Kunst in Wien zu dokumentieren und Rückschlüsse auf die Gestaltung des Curriculums für das Aufbaustudium Kulturmanagement zu ziehen. Bald erkannten wir zudem, dass die Beobachtung und Analyse einer neuen Berufsgruppe berufssoziologisch interessant sind, weil sie den Formationsprozess von Professionalität und die Durchsetzung von beruflichen Kompetenzansprüchen aufzeigen. Erste Einsichten sind hier dokumentiert.

Die Berufssituation von KulturmanagerInnen wird dabei zunächst im Kontext des gegenwärtigen Arbeitsmarkts für Kulturberufe in Österreich vorgestellt (Kap. 4). Die Arbeitsfelder und formalen Beschäftigungsbedingungen (Kap. 5), Anforderungen (Kap. 6) sowie die Einkommenssituation und Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz (Kap. 7) vermitteln ein konkretes Bild über die berufliche Lage der erfassten Personen. Anschließend wird dieser Ist-Zustand in Verbindung zu den dominanten Berufsbildern von Kulturmanagement gesetzt und diskutiert (Kap. 8–9).

1 Zu nennen sind die US-amerikanische »Association of Arts Administration Educators« (AAAE, <http://www.artsadministration.org>) und die europäische Dachorganisation »European Network of Cultural Administration Training Centers« (ENCATC, <http://www.encatc.org>).

2 Zum Beispiel das »International Information Service for Culture and Management« (<http://www.artsmanagement.net>) sowie das deutsche Informationsnetzwerk »Kulturmanagement« (<http://www.kulturmanagement.net>).

3 Dazu zählen: »Arts Management«, »Journal of Arts, Management, Law and Society«, »International Arts Manager«, »International Journal of Arts Management«.

4 Adorno (1979/ 1960) sprach vom fundamentalen Gegensatz zwischen Kultur und Verwaltung bzw. Management – ähnlich auch Konrad Paul Liessmann in einem Interview in Benzer/Fischer (1997), 74–86.

## 2. Anmerkungen zu einer Untersuchung in Österreich

Das Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft an der Universität für Musik und darstellende Kunst in Wien wurde 1975 eingerichtet und bot ab 1976 das erste postgraduale Aufbaustudium für Kulturmanagement im deutschsprachigen Raum an.<sup>5</sup> 1999 habe ich (TZ) begonnen, die AbsolventInnen nach ihrem Werdegang und ihrer beruflichen Situation zu befragen, um das Berufsfeld zu analysieren und die für junge KulturmanagerInnen unverzichtbaren Qualifikationen zu eruieren. Die Befragung, die alle zwei Jahre durchgeführt wird, versucht mittels standardisierten Fragebögen den Status der AbsolventInnen zu erfassen und ihren beruflichen Werdegang über einen längeren Zeitraum zu verfolgen. Kontaktiert werden jene Personen, die seit 1990 das Aufbaustudium absolviert haben. Grund für diese Auswahl bzw. für den Ausschluss älterer Jahrgänge aus der Erhebung sind einerseits interne Lehrplanänderungen<sup>6</sup> (Systematisierung und Verwissenschaftlichung der Lehre), die das Qualifikationsprofil der AbsolventInnen seither vergleichbar machen; andererseits sind generelle Veränderungen des Arbeitsmarkts für Kulturberufe in Österreich zu nennen, die durch den Fall des Eisernen Vorhangs, die Wiedervereinigung Deutschlands, den EU-Beitritt Österreichs, die Stagnation und später den Rückgang der öffentlichen Kulturförderung sowie durch die Ausgliederung der meisten öffentlichen Kulturbetriebe verursacht wurden. Die letzte Befragung erfolgte im Sommer 2005 und wurde mit maßgeblichem Einsatz von Manuela Kohl durchgeführt.

Die Grundgesamtheit jener, die das Aufbaustudium Kulturmanagement seit Beginn der 1990er-Jahre besuchten, umfasst ca. 240 Personen. (Dazu rechnen wir auch all jene Personen, die mehr oder weniger alle angebotenen Lehrveranstaltungen besuchten, aber aus verschiedenen Gründen keine Diplomarbeit verfassten.<sup>7</sup>) Unser Datensatz enthält detaillierte Informationen über 92 TeilnehmerInnen – davon schlossen 70 den Lehrgang vollständig ab. Das Datenmaterial ist als solches für das Berufsfeld der KulturmanagerInnen nicht repräsentativ, weil die KursteilnehmerInnen ein kleines und hoch spezialisiertes Segment darstellen. Während zahlreiche praktizierende KulturmanagerInnen weder eine allgemeine akademische noch eine spezifische Kulturmanagement-Ausbildung vorweisen,<sup>8</sup> haben unsere AbsolventInnen vor dem Besuch unseres Aufbaustudiums bereits ein akademisches Hauptstudium abgeschlossen und sind überwiegend im Bereich der Hochkultur tätig. Im vorliegenden Beitrag werden wir die

5 Die Geschichte des Instituts ist anlässlich seines 30-jährigen Bestehens in einer Broschüre dokumentiert. Siehe dazu <http://www.mdw.ac.at/1124/html/aufbaustudium/html/30JahreIKM.pdf>, 25. 9. 2006.

6 Der aktuelle Lehrplan ist verfügbar unter: <http://www.mdw.ac.at/ikm/aufbaustudium/html/2bCurriculum.html>, 25. 9. 2006.

7 Seit Einführung des akademischen Titels »Master of Advanced Studies« im Jahr 1999 verfassen alle Studierenden eine Diplomarbeit. Vorher war der Abschlusstitel »akademisch geprüfter Kulturmanager« für viele nicht attraktiv genug, um die Mühe einer Diplomarbeit auf sich zu nehmen. Als Grund, warum sie keine Abschlussarbeit geschrieben hatten, gaben viele »Zeitmangel« an, denn die meisten standen bereits im Berufsleben.

8 1997 legte das Wiener Forschungsinstitut Mediacult (1997, 21) eine Studie vor, in deren Zuge 262 KulturmanagerInnen schriftlich befragt wurden – 45 Prozent der Befragten waren Nicht-AkademikerInnen.

aktuellen Ergebnisse präsentieren, kommentieren und in einen größeren berufssoziologischen Kontext stellen.

Noch eine terminologische Bemerkung: Der Begriff KulturmanagerIn wird oft sehr breit definiert, so dass man gelegentlich zu hören bekommt, KulturmanagerInnen habe es schon seit der Antike gegeben (Richter 1992, 28). Aus einer bestimmten Perspektive, wenn nämlich der Begriff bewusst offen gehalten werden soll, ist eine solche Aussage plausibel. Soziologisch defizitär ist sie jedoch, wenn sie die historische Genese und Formation des Berufsbildes »KulturmanagerIn« durch die Behauptung einer kontinuierlichen, impliziten Existenz ausblendet. Ein Theaterdirektor, Impresario, Intendant vor etwa 200 Jahren hat sich nie als Kulturmanager gesehen und schon gar nicht so bezeichnet. Unsere Feststellung ist nicht bloß nominalistisch – d. h. wir wollen nicht behaupten, alles hängt nur am Begriff »KulturmanagerIn«. Gleichwohl: »KulturmanagerIn« als Berufsbezeichnung und Berufsbild ist das Ergebnis einer kollektiv entstandenen (Neu-) Definition und (Neu-) Interpretation eines bestimmten Tätigkeitsfeldes. Dieser Beruf entwickelte sich parallel zur Transformation des Kulturbetriebs im Allgemeinen und der Kulturorganisationen im Besonderen.

Dieser Transformationsprozess lässt sich historisch im 19. Jahrhundert verorten, also in der Phase der Liberalisierung des Kultursektors, der Gründung von großen Privattheatern, Orchestern, Museen und Ausstellungshallen, der Binnendifferenzierung von Kulturmärkten und der zunehmenden Arbeitsteilung innerhalb der Kulturorganisationen. Kulturmanagement (im Englischen gibt es dafür die Begriffe »arts administration« bzw. »arts management«<sup>9</sup>) ist damit in ein konkretes gesellschaftliches Praxisfeld eingebettet, welches die Produktion, Distribution, Vermittlung und die Rezeption bzw. den Konsum spezifischer Kulturgüter und Leistungen steuert.

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts erfolgte eine weitere Neudefinition des Kulturmanagements als Beruf mit bestimmten Funktionszuweisungen. In Bezug auf die deutschsprachige Fachliteratur verortet Zembylas (2006) folgende metaphorische Bilder: KulturmanagerIn als *Kopf* einer Organisation, als *SchnittstellenmanagerIn*, als *ErmöglicherIn* von Kultur und als *GeburtshelferIn*. Sikes (2000), der an den US-amerikanischen Diskurs anknüpft, spricht von *warrior*, *explorer* und *architect*. Die Bezeichnung »warrior« (KämpferIn) steht für jenen Typus von KulturmanagerInnen, die geleitet von visionären Zielen und starkem Unternehmerinstinkt hohes Durchsetzungsvermögen und Führungskompetenz entwickeln. »Explorer« (EntdeckerIn) ist ein/e KulturmanagerIn, der/ die neue Betätigungs- und Tätigkeitsfelder erschließt und damit den Berufsfokus erweitert. Die Rolle »architect« wird jenen zugesprochen, die wichtige und nachhaltige institutionelle und kulturpolitische Gestaltungsleistungen erbringen. Richard Peterson (1986, 164–166) führt die Entwicklung von vielfältigen Berufsbildern im Kulturmanagement auf die immer komplexer werdenden Aufgaben innerhalb der Kulturorganisationen und auf die veränderten Umweltbedingungen im

9 »Arts manager« werden in der Regel jene Personen genannt, die wirtschaftlich definierte Aufgaben wahrnehmen; »arts administrators« sind hingegen Personen, die im Bereich der öffentlichen Verwaltung oder in ausdrücklich gemeinnützigen Organisationen tätig sind. In diesem Fall wird die kulturpolitische Dimension der Tätigkeit stärker betont (Mitchell/ Fisher 1992, 26–27).

Kultursektor zurück (zur Rolle der Administration in Kulturorganisationen siehe auch Blau 1992, 78–92). Die wichtigsten Unterschiede zwischen »alten« und »neuen« Berufsbildern von KulturmanagerInnen lassen sich in drei Bereichen verorten:

1. Die Einführung von universitären Ausbildungs- und Fortbildungsangeboten<sup>10</sup> hat das Berufsfeld verändert, denn die Nachfrage nach »hard skills« (Fachwissen) ist gestiegen.
2. Der Verantwortungsbereich hat sich durch zunehmende Arbeitsteilung und allgemein stärkere Rechenschaftspflicht (d. h. größeren Planungszwang und die stärkere Forderung nach Transparenz seitens der Förderer) ebenfalls gewandelt.
3. Schließlich haben die Demokratisierung des Gemeinwesens und der Kultur (»Kultur für alle«) und der zunehmende Egalitarismus mit besseren Chancen für Frauen, leitende Positionen zu besetzen, das Verhalten und den Führungsstil von KulturmanagerInnen nachhaltig verändert.

Diese drei Merkmale findet man in unterschiedlicher Weise auch in unserer Untersuchung wieder.

### 3. Allgemeine Daten zu den Befragten – Ausbildung, soziale Herkunft

Knapp 36 Prozent der 92 erfassten Personen sind männlich, gut 64 Prozent weiblich. (Bei den Studierenden beträgt das Verhältnis 25:75.<sup>11</sup>) Das Durchschnittsalter bei Beendigung des Aufbaustudiums liegt bei 30 Jahren, das Durchschnittsalter der AbsolventInnen zum Befragungszeitpunkt (2005) ist 34 Jahre.

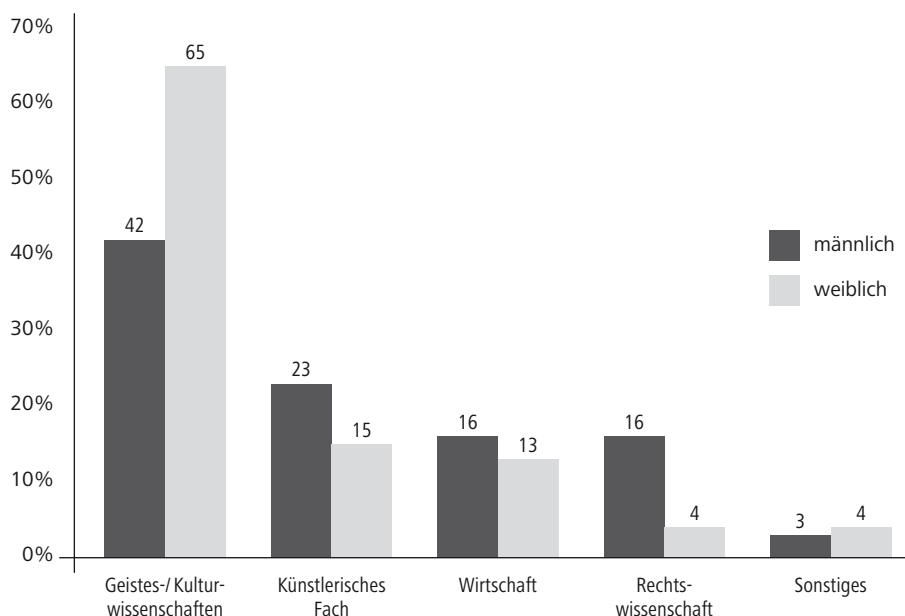
58 Prozent der Befragten haben ein geistes- oder kulturwissenschaftliches Studium abgeschlossen. Den zweitgrößten Anteil stellen AbsolventInnen künstlerischer Fächer mit 17 Prozent, gefolgt von WirtschaftsabsolventInnen mit knapp 14 Prozent und JuristInnen mit 8 Prozent. Abbildung 1 veranschaulicht die Verteilung getrennt nach Geschlecht. So hat die absolute Mehrheit der Frauen vor ihrem Aufbaustudium Kulturmanagement ein geistes- oder kulturwissenschaftliches Studium abgeschlossen, während mehr Männer als Frauen ein künstlerisches, wirtschaftliches oder rechtswissenschaftliches Studium absolviert haben.

Die Geistes- und KulturwissenschaftlerInnen, die unser Aufbaustudium besuchen, haben klare Berufsziele und verfügen meist über verschiedene Berufserfahrungen in Kulturbetrieben. Ihre Motivation, ein postgraduales Studium zu absolvieren – hier beziehen wir uns auf die Beantwortung der Aufforderung »Beschreiben Sie kurz, weshalb Sie KulturmanagerIn werden wollten!« und der Frage »Weshalb haben Sie gerade das IKM ausgewählt?« –, liegt vor allem in ihrem Willen, ihr Wissensspektrum zu erweitern und ihre Karrierechancen zu erhöhen.

10 Grundsätzlich bieten US-amerikanische Ausbildungsprogramme einen stärkeren Fokus auf Sponsoring und Fundraising als kontinentaleuropäische Programme an. Das liegt freilich an den unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Finanzierungsstrukturen der Felder. Siehe dazu Santilli (2006).

11 Zu »Feminisierungstendenzen« und geschlechtsspezifischer Segregation im Kultursektor – sprich: »je mehr Geld und je mehr Prestige, desto weniger Frauen« – siehe Mayer-Edoloeiy (2006); zur Situation von Künstlerinnen in Österreich siehe Almhofer u. a. (2000).

**Abbildung 1: Studienabschluss der Befragten vor dem Aufbaustudium  
Kulturmanagement (Anteile in Prozent)**



Quelle: eigene Erhebung, n = 86

Wir fragten nach dem familiären Hintergrund der AbsolventInnen, um die Annahme zu überprüfen, dass im Bereich der Hochkultur – hier liegt auch der Fokus unseres Aufbaustudiums – hauptsächlich Personen mit bürgerlicher Herkunft sowie mit großem kulturellen und sozialen Kapital tätig sind (siehe u. a. Bourdieu 1991, DiMaggio 1987, 12–19, 22–23). In der Tat haben 45 Prozent der Väter und 25 Prozent der Mütter der von uns befragten AbsolventInnen einen Hochschulabschluss. (Man muss bedenken, dass in Österreich insgesamt nur 3,4 Prozent der Eltern dieser Generation über einen Hochschulabschluss verfügen.<sup>12</sup>)

Ohne von einem »klassenspezifischen Determinismus« sprechen zu wollen, ist die Rolle der sozialen Herkunft besonders für das Erreichen von leitenden Positionen in großen Kulturbetrieben wichtig. Im 19. und in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts hatten Museumsdirektoren und Intendanten – hier wird bewusst keine geschlechtsneutrale Schreibweise benutzt, denn es waren faktisch nur Männer, die solche Positionen innehatten – die Aufgabe, Beziehungen zu den relevanten FörderInnen (Hof, Politiker, Mäzenen) zu pflegen. Damals mussten diese Personen die grundlegende Fähigkeit mitbringen, »wie man mit wohlhabenden Förderern spricht« (Peterson 1986, 164). Diese

12 1981 lag die AkademikerInnenquote in Österreich bei 3,4 Prozent. Siehe dazu Statistik Austria – Bildung und Kultur, [http://www.statistik.at/fachbereich\\_o3/bildung\\_tab2.shtml](http://www.statistik.at/fachbereich_o3/bildung_tab2.shtml), 25. 9. 2006.



Funktion übernahmen daher in den meisten Fällen Adelige oder Personen aus dem gehobenen Bildungsbürgertum, denn diese konnten sich aufgrund ihres Habitus in den gehobenen gesellschaftlichen Kreisen »wie ein Fisch im Wasser« bewegen.

Man kann hier einwenden, dass sich das berufliche Feld und das Aufgabenspektrum von KulturmanagerInnen im letzten halben Jahrhundert verändert haben. Die Expansion der Kulturindustrie und der Anstieg des Massenkonsums haben in Kulturbetrieben (auch im nicht gewinnorientierten Sektor) viele Spuren hinterlassen. Von den KulturmanagerInnen werden allgemein Maßnahmen zur strategischen Existenzsicherung der Kulturorganisation gefordert – dazu zählen etwa die Herstellung einer nachhaltigen Finanzierung, eine Steigerung der Auslastungsquote und die Verbesserung der Kooperationsmöglichkeiten mit anderen AkteurInnen im kulturellen Feld. Da aber die Abhängigkeit von externen Finanzierungsquellen (von der öffentlichen Hand, privaten Sponsoren und sonstigen Netzwerken) sowohl in Europa als auch in den USA hoch ist, müssen leitende KulturmanagerInnen nach wie vor beste Beziehungen zu politisch und ökonomisch mächtigen Personen haben und konstant pflegen. Die soziale Herkunft ist vielleicht kein Ausschlusskriterium mehr, doch ist die Ausstattung mit sozialem und politischem Kapital weiterhin relevant.

#### 4. Der österreichische Arbeitsmarkt und die Stellensuche junger KulturmanagerInnen

Der österreichische Kultursektor ist aus einer wirtschaftsstatistischen Perspektive mit jenem in anderen europäischen Ländern wie in Finnland oder Spanien vergleichbar. Der privatwirtschaftliche Bereich, dem viele Branchen zuzurechnen sind (u. a. Architektur, Werbemittelgestaltung, Softwareentwicklung), die wir nicht als Teil des Arbeitsmarkts für KulturmanagerInnen betrachten, zeichnet sich durch eine Kleinstunternehmerstruktur aus: Er beschäftigt ca. 4 Prozent der ArbeitnehmerInnen – ein Drittel davon sind Kulturschaffende im engeren Sinn<sup>13</sup> – und erwirtschaftet rund 5 Prozent der Bruttowertschöpfung der Gesamtwirtschaft (KMU Forschung Österreich 2006, 156). Außerdem finden wir in diesem Sektor einen sehr hohen Anteil von Selbstständigen und freien MitarbeiterInnen, die als »ArbeitskraftsunternehmerInnen« (als quasi »Ein-Personen-Kulturunternehmen«) agieren. Der gemeinnützige Bereich des österreichischen Kultursektors – dazu werden auch Betriebe im Eigentum der öffentlichen Hand mitgerechnet (ebd., 76–81) – zeichnet sich durch die vielschichtige Abhängigkeit vom Staat als kulturfördernde Instanz aus (Zembylas/Tschmuck 2005, 9; paradigmatisch für den Theaterbereich: Tschmuck 2005). Weiters pflegen Organisationen im Kultursektor intensive Beziehungen zueinander und kooperieren regelmäßig mit Unternehmen außerhalb dieses Bereichs (KMU Forschung Österreich 2006, 115). Solche Kooperationen können beim Erstellen eines Produkts (u. a. Website-Gestaltung,

13 Die Statistik Austria zählt für 2004 12.000 AutorInnen und JournalistInnen, 20.000 bildende und darstellende KünstlerInnen, 9.700 MusikerInnen und KomponistInnen, fast 15.000 Personen in künstlerischen Unterhaltungsberufe sowie 8.000 Personen im Bereich Fotografie, Bild- und Tonbearbeitung. Siehe dazu [http://www.statistik.at/fachbereich\\_03/kultur\\_txt10\\_04.shtml](http://www.statistik.at/fachbereich_03/kultur_txt10_04.shtml), 25. 9. 2006.



Softwareentwicklung, Veranstaltungsorganisation, Licht- und Tontechnik bei Ausstellungen ...) bis zu engen Sponsoring-Partnerschaften reichen. In diesen Sektor dringen seit den letzten zwei bis drei Dekaden immer mehr junge KulturmanagerInnen nicht nur als hochqualifizierte ArbeitnehmerInnen, sondern auch als selbstständige DienstleistungsanbieterInnen ein. Als SchnittstellenmanagerInnen versuchen sie, die interne Planung, die Koordination, die Außenwirkung und Kooperationsmöglichkeiten von Kulturbetrieben zu verbessern. Von dieser Entwicklung am meisten profitiert haben bis jetzt vor allem mittlere und kleine Kulturbetriebe.

Wir befragten die AbsolventInnen nach ihrer Vorgehensweise bei der Stellensuche. Dabei waren Mehrfachantworten möglich. Mehr als 60 Prozent hatten nach dem Studium über Zeitungsinserate oder persönliche Kontakte eine Stelle gesucht. Knapp 20 Prozent hatten den Berufseinstieg über Nebenjobs und Praktika geschafft. Nur 4 Prozent hatten selbst Inserate geschaltet oder eine Personalberatung konsultiert. Knapp 17 Prozent hatten das Arbeitsmarktservice zur Stellensuche genutzt.

Schließlich interessierte uns noch, wie die AbsolventInnen ihre aktuellen Stellen gefunden hatten. Der eindeutig größte Anteil, nämlich gut 46 Prozent, hatte die relevanten Informationen zu ihrer aktuellen Stelle über persönliche Kontakte erhalten. 16 Prozent der Befragten hatten im Zuge ihrer Bewerbung aufgrund von Zeitungsanzeigen Erfolg und ebenso viele waren vom Auftraggeber kontaktiert worden. Mit knapp 5 Prozent Nennungen hatte sich die Blindbewerbung als nicht besonders aussichtsreich erwiesen.

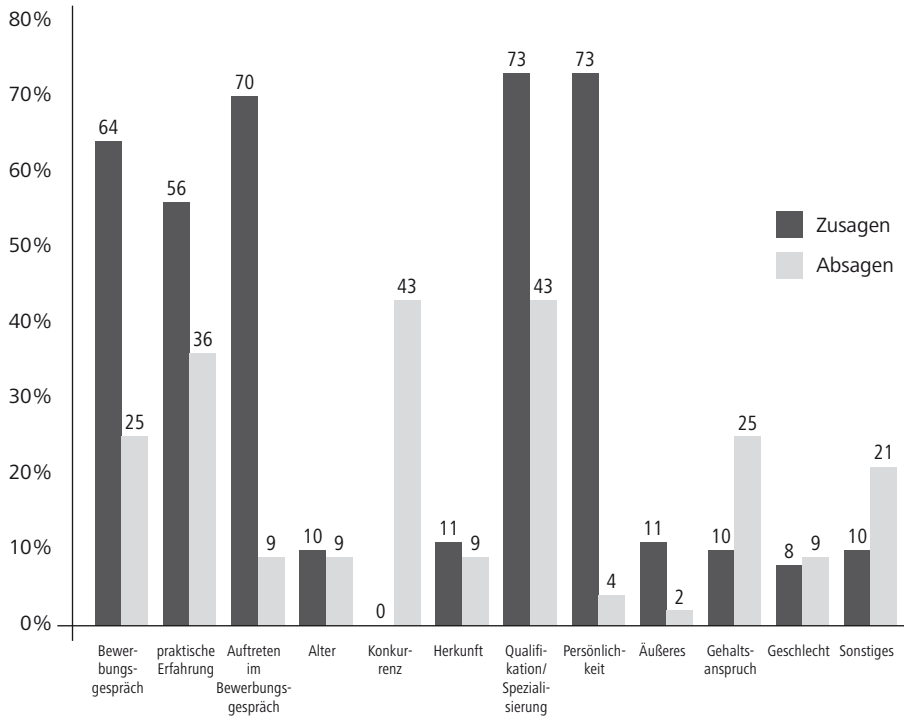
Da alle Befragten vielfältige Erfahrungen mit Bewerbungsschreiben und -gesprächen hatten, wollten wir ihre Selbsteinschätzung zu den entscheidenden Kriterien für eine Zusage einholen.

Für jeweils 73 Prozent waren die Qualifikation sowie die Persönlichkeit maßgeblich. Ebenso entscheidend schien das Auftreten im Bewerbungsgespräch zu sein – bei fast 70 Prozent gab dies den Ausschlag. Knapp 56 Prozent beurteilten die bereits vorhandenen Berufserfahrungen als entscheidend. Alter, Geschlecht, Herkunft sowie der Gehaltsanspruch spielten bei der Zusage eine eher unbedeutende Rolle – die Angaben liegen hier bei 10 Prozent bzw. darunter.

Jeweils 43 Prozent der Befragten bewerteten die Konkurrenz am Arbeitsmarkt sowie die unzureichende, falsche oder zu hohe Qualifikation als Hauptgrund für eine Absage. Mangelnde praktische Erfahrung in einem bestimmten Bereich sahen knapp 36 Prozent der Befragten als Grund, eine bestimmte Stelle nicht bekommen zu haben. Jeweils knapp 25 Prozent machten das Bewerbungsgespräch oder den Gehaltsanspruch für eine Absage verantwortlich. Alter, Herkunft und Geschlecht waren kaum relevant. Abbildung 2 (S. 466) zeigt eine übersichtliche Darstellung der Ergebnisse.<sup>14</sup>

14 Es gibt geringe Unterschiede zwischen den Antworten von männlichen und weiblichen Befragten, aber ohne Signifikanz – so hielten fast 15 Prozent der Frauen, aber nur 5 Prozent der Männer ihr Äußeres für entscheidend; 73 Prozent der Frauen und 60 Prozent der Männer meinten, ihr Auftreten während des Bewerbungsgesprächs sei ausschlaggebend gewesen; 68 Prozent der Frauen und 85 Prozent der Männer erklärten, dass ihre Qualifikation und Spezialisierung den Erfolg des Bewerbungsgesprächs bestimmt habe.

**Abbildung 2: Entscheidende Kriterien für die Zusage und Absage für eine Stelle**  
(Anteile in Prozent)



Quelle: eigene Erhebung, n = 63

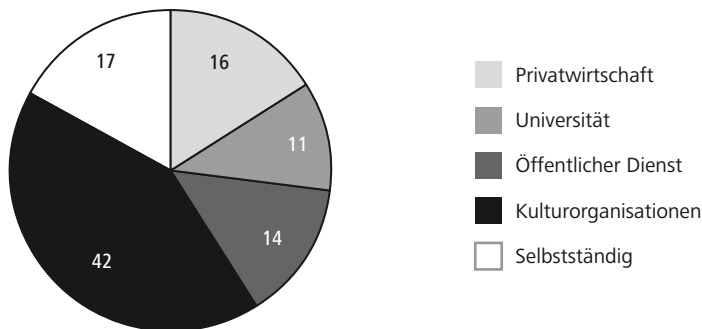
Gerade weil mehrere empirische Studien die Geschlechterasymmetrie im Kunst- und Kulturbereich thematisieren (für Österreich Almhofer u. a. 2000, Schulz u. a. 1997, 208–226, Zembylas 2000, 66–124 und im europäischen Vergleich Cliche u. a. 2000), wollten wir von den AbsolventInnen ihre subjektive Einschätzung erfahren, ob Geschlecht, Alter und Lebensform (Single, verheiratet, Kinder) bei ihrer Stellensuche eine Rolle gespielt hatten. Zwischen 65 Prozent (für das Alter) und 82 Prozent (für das Geschlecht<sup>15</sup>) gaben an, dass diese Merkmale unwichtig gewesen waren. Die größte Zustimmung mit knapp 19 Prozent erhielt die Aussage, dass die Lebensform die Jobsuche erleichtert habe, wobei manche unterstrichen bzw. anmerkten, dass sie Single waren. Das Alter wurde von den Befragten als jener Faktor bewertet, der die Jobsuche am meisten erschwert habe, was vor allem mit dem zu geringen Alter begründet wurde.

<sup>15</sup> Dabei unterscheiden sich die Beurteilungen von Männern und Frauen: Fast 90 Prozent der Frauen gaben an, dass das Geschlecht keine Rolle gespielt habe, was hingegen nur 70 Prozent der Männer behaupteten. 17 Prozent der männlichen Befragten waren der Ansicht, dass die Zugehörigkeit zum männlichen Geschlecht die Jobsuche erleichtert habe.

## 5. Aktuelle Arbeitsfelder und Beschäftigungsbedingungen

»Kulturmanagement« als Oberbegriff umfasst verschiedene Aufgaben- und Tätigkeitsfelder. Die befragten AbsolventInnen erwarben bereits vor dem Kulturmanagement-Studium andere akademische Qualifikationen. So kommt es vor, dass manche AbsolventInnen nach einem erfolglosen Berufseinstieg letztendlich kulturferne Berufe (wie ImmobilienmanagerIn, UmweltberaterIn, JuristIn) ausüben. Immerhin sind zwei Drittel der Befragten tatsächlich im Kulturmanagement tätig. Von dieser Untergruppe (d. h. Personen in kulturfernen Berufen wurden nicht weiter berücksichtigt) wollten wir die genauen Tätigkeitsbereiche erfassen. Abbildung 3 zeigt die Berufsfelder nach Branchen.

**Abbildung 3: Berufsfelder von österreichischen KulturmanagerInnen**  
(Anteile in Prozent)



Quelle: eigene Erhebung, n = 58 (Personen, die tatsächlich im Kulturbereich beschäftigt sind)

Einige Anmerkungen zu den Kategorien: Unter »Privatwirtschaft« verstehen wir Organisationen, die nicht primär dem Kultursektor zugeordnet werden, aber Abteilungen unterhalten, deren Aktivitäten das Kulturleben beeinflussen (z. B. Kultursponsoring). »Universität« beziehen wir nicht nur auf jene Personen, die als künstlerische HochschullehrerInnen tätig sind, sondern vor allem auf jene, die im Veranstaltungsbetrieb der Kunst- und Musikuniversitäten arbeiten. »Kulturorganisationen« sind Organisationen wie etwa Theaterhäuser, Orchester, Museen, Galerien, KünstlerInnenagenturen, Verwertungsgesellschaften, Kulturzentren, Kulturvereine. »Selbstständig« sind nicht nur diejenigen, die ein eigenes Unternehmen führen, sondern auch Personen, die temporäre Beschäftigungsverhältnisse und Werk- bzw. Honorarverträge abschließen (so genannte Scheinselbstständige).

Unser Aufbaustudium hat als Schwerpunkt Kulturmanagement in Kulturorganisationen. In diesem Sinne erklärt sich die vorliegende Verteilung der Tätigkeitsbereiche unserer AbsolventInnen. Es gibt relativ wenige, die »echte Selbstständige« sind (meist im Beratungswesen oder als ManagerInnen von Musikensembles und KünstlerInnen). Das liegt einerseits daran, dass sich viele »echte Selbstständige« erst nach mehrjährigen praktischen Erfahrungen selbstständig machen, andererseits daran, dass die spe-

zifische Struktur des österreichischen Kulturbetriebs (große Organisationen mit einem erheblichen Anteil an öffentlicher Finanzierung<sup>16</sup>, starker Marktkonzentration<sup>17</sup> und hohem Grad an Kulturimporten<sup>18</sup>) nur relativ geringe Spielräume für selbstständiges Unternehmertum zulässt.

44 Prozent der erfassten Personen waren zum Zeitpunkt der Befragung in einem Angestelltenverhältnis. Knapp 20 Prozent waren Vertragsbedienstete. 15 Prozent waren selbstständig und 12 Prozent bestritten ihren Lebensunterhalt durch freie Mitarbeit. 6 Prozent waren arbeitslos.

30 Prozent der Befragten arbeiteten mehr als 46 Stunden pro Woche, fast 17 Prozent zwischen 41 und 45 Stunden. Knapp 28 Prozent hatten eine reguläre Wochenarbeitszeit zwischen 36 und 40 Stunden und nur 22 Prozent arbeiteten weniger als 30 Wochenstunden.

Wir müssen hier berücksichtigen, dass sich ein Teil der Befragten, vor allem AbsolventInnen aus den jüngeren Jahrgängen, noch in der Phase der Stabilisierung ihrer Arbeitsverhältnisse befindet. In dieser Gruppe sind viele temporär bzw. projektabhängig beschäftigt und teilweise auch noch unterbeschäftigt. Ältere Jahrgänge haben im Allgemeinen eine stabilere Beschäftigungssituation. Dass mehr als die Hälfte der Befragten länger als die übliche 38 Stunden-Woche arbeiten, liegt daran, dass KulturmanagerInnen in Veranstaltungsbetrieben wie Museen, Theater- oder Konzerthäusern häufig nach ihrer regulären Tagesarbeitszeit an wichtigen Ereignissen (z. B. Vernissagen, Premieren) teilnehmen müssen. Personen in leitenden Positionen machen in der Regel ebenfalls Überstunden. Sibyl Frei (2005, 3) kommt für Kanada zu ähnlichen Befunden.

## 6. Anforderungen an den Arbeitsplatz

Fast 70 Prozent der befragten KulturmanagerInnen machten detaillierte Angaben zu den für ihren Beruf erforderlichen Kompetenzen, die wir in neun Kategorien zusammenfassten. Tabelle 1 listet die Häufigkeiten auf, Mehrfachnennungen waren möglich.

16 2004 machte die Basisabgeltung für das Kunsthistorische Museum rund 61 Prozent aller erwirtschafteten Erträge aus. Den höchsten Eigenfinanzierungsgrad hatte die Österreichische Galerie Belvedere mit 50 Prozent, den niedrigsten das MAK (Museum für angewandte Kunst) mit 19 Prozent (BM:BWK 2005, 43, 64, 80). Bei der Staatsoper lag der Anteil der öffentlichen Finanzierung im Rechnungsjahr 2004/05 bei 55 Prozent, beim Burgtheater und der Volksoper bei ca. 80 Prozent (Bundestheater-Holding GmbH 2005, Teil I: 103, Teil II: 85, Teil III: 67). Allein die drei Bundestheater beanspruchten 89 Prozent der Bundesförderung für den Bereich Tanz und darstellende Kunst (Tschmuck 2005, 110).

17 Im Jahr 2000 gingen 47 Prozent aller TheaterbesucherInnen in Österreich in die Bundestheater. Demgemäß besuchten 53 Prozent alle anderen Theater (Tschmuck 2004, 20).

18 2004 wurden für fast 400 Mio. Euro Bücher und Broschüren importiert; der Wert für die Ausfuhr von Büchern erreichte etwa 100 Mio. Euro. Siehe dazu Statistik – Austria Bildung und Kultur, [http://www.statistik.at/fachbereich\\_03/kultur\\_txt7\\_04.shtml](http://www.statistik.at/fachbereich_03/kultur_txt7_04.shtml), 25. 9. 2006. Diesem Verhältnis entspricht auch die Tatsache, dass 80 Prozent der Bücher im österreichischen Sortiment aus dem Ausland kommen. Ähnliches gilt auch in der Musikbranche: 2004 betrug der Anteil der internationalen Tonträger im österreichischen Musikhandel im Bereich der Populärmusik 88 Prozent (IFPI 2006, 28).

**Tabelle 1:**      **Einschätzung der notwendigen beruflichen Kompetenzen**  
(Mehrfachnennungen möglich) (Anteile in Prozent)

kunst- und kulturspezifisches Fachwissen	47
Organisation/ Planung	43
»soft skills«	41
wirtschaftliche oder juristische Kenntnisse	35
zeitliche Flexibilität	16
abgeschlossene Ausbildung/ Studium	16
Sprachen	11
EDV-Kenntnisse	11
selbstständiges Arbeiten	3

Quelle: eigene Erhebung, n = 47

Die Angaben zu Kompetenzanforderungen ergeben sich einerseits aus der Erfahrungsverarbeitung und Wertorientierung der Befragten, andererseits aus den objektiven Gegebenheiten am Arbeitsplatz. Die meisten AbsolventInnen des Aufbaustudiums am Wiener Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft kommen aus Familien, in denen kulturelle Aktivitäten ein integrierter Bestandteil der elterlichen Lebensform sind bzw. waren. Dass kunst- und kulturspezifisches Wissen mit 47 Prozent Nennungen an erster Stelle steht, könnte also im Zusammenhang mit der spezifischen Herkunft der Befragten stehen. Eine solche soziologische Erklärung ist zwar nicht abwegig, Kulturmanagement entfaltet sich aber meist in intensiver Auseinandersetzung mit kulturellen Inhalten, die produziert bzw. angeboten werden. In diesem Sinne ist die Notwendigkeit von entsprechendem Fachwissen und einer einschlägigen Urteilskraft plausibel.

Knapp danach werden mit einem Anteil von 43 Prozent organisatorische und planerische Kompetenzen genannt. Diese Kompetenzen bezeichnen im Wesentlichen die analytische Fähigkeit, komplexe Projekte in Arbeitspakete zu teilen und strukturell so darzustellen, dass die verantwortliche Person einen Überblick zum Gesamtprojekt hat und dieses kontrollieren kann. Berücksichtigt man zusätzlich auch die notwendigen wirtschaftlichen oder juristischen Kenntnisse, die am vierten Platz rangieren, dominieren Anforderungen, die »hard skills«, d. h. Fachwissen voraussetzen. Studien zum Berufswandel von KulturmanagerInnen weisen ebenfalls auf die zunehmende Bedeutung von betriebswirtschaftlichen oder juristischen Kompetenzen für die Führung von großen Kulturorganisationen hin (DiMaggio 1987, 19–22, Mitchell/ Fisher 1992, 9–14, Martin/ Rich 1998).

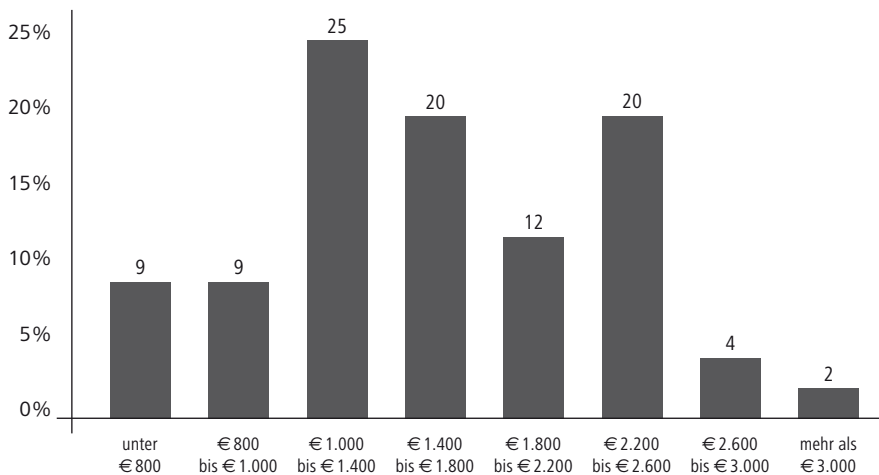
Da Kulturarbeit Zusammenarbeit impliziert (Becker 1982), messen die Befragten »soft skills« wie Teamarbeit und kommunikativer Kompetenz einen hohen Stellenwert bei (41 Prozent Nennungen). Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch eine kanadische Studie, in der etwa die Hälfte der 285 Befragten die Gestaltung der Beziehung zu anderen KollegInnen als wichtigen Faktor für die Berufskarriere nannte (Frei 2005, 39).

Solche Kompetenzen in der zwischenmenschlichen Kommunikation – Richter (1992, 38–40) spricht verallgemeinernd von »Managementtugenden« – sind freilich bis zu einem hohen Grad persönlichkeitsgebunden, und können deshalb im universitären Kontext nur bedingt vermittelt werden.<sup>19</sup> Sowohl die Vielfalt von Lebens- und Berufserfahrungen als auch die Selbstüberprüfung des eigenen Verhaltens unterstützen den Erwerb von Kompetenzen in diesem Bereich maßgeblich (Schon 2002/1983). Für junge KulturmanagerInnen ist jedenfalls die Kombination zwischen Erwerb von formalem Wissen *und* training-on-the-job wichtig, um für die vielfältigen Berufsanforderungen gewappnet zu sein (siehe auch Dewey 2005, 86–87, Frei 2005, 15).

## 7. Einkommenssituation und Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz

Die Einkommenshöhe wird in Mitteleuropa häufig tabuisiert. Es überrascht daher nicht, wenn nur 60 Prozent der Befragten Angaben zu ihrem Nettoeinkommen machten. Mit 25 Prozent wurde die Gehaltskategorie zwischen 1.000 bis 1.400 Euro netto am häufigsten genannt. Knapp 20 Prozent verdienten zwischen 1.400 und 1.800 Euro pro Monat. 12,5 Prozent fielen in die Kategorie 1.800 bis 2.200 Euro. Nicht einmal 2 Prozent verdienten mehr als 3.000 Euro. Knapp 9 Prozent gaben ein Einkommen von maximal 800 Euro an, wobei einige Befragte auf ihre Teilzeitbeschäftigung hinwiesen.<sup>20</sup>

Abbildung 4: Monatliches Nettoeinkommen der Befragten (Einkommenskategorien) (Anteile in Prozent)



Quelle: eigene Erhebung, n = 56

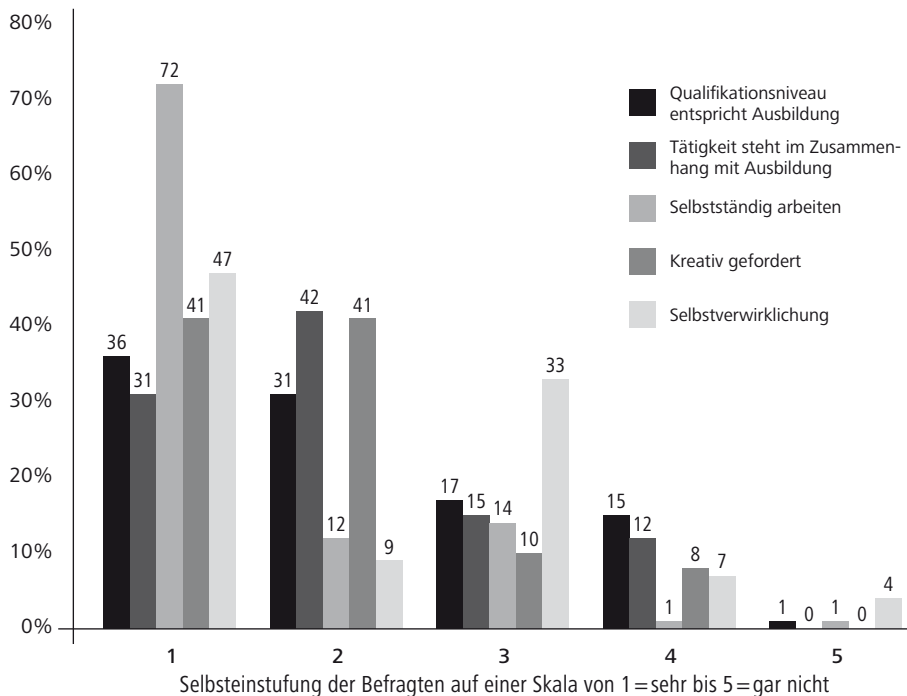
19 Zur aktuellen Diskussion über die Berufs- und Kompetenzanforderungen für KulturmanagerInnen im Allgemeinen siehe Suteu (2006), 30–39 und 49–62.

20 Die Einkommensunterschiede sind statistisch nicht signifikant: In der Gruppe unter 800 Euro sind aber nur Frauen und in den Kategorien mit einem Einkommen über 2.200 Euro mehr Männer als Frauen zu finden.

Bedenkt man, dass die Befragten relativ jung sind (Durchschnittsalter 34 Jahre) und dass sich viele von ihnen in der Berufseinstiegsphase (das sind die ersten drei Berufsjahre) befinden, so ist die Einkommenssituation nicht besonders auffällig – sie weicht auch nicht von Durchschnittswerten vergleichbarer AkademikerInnengruppen ab.<sup>21</sup>

Für die Beurteilung des Arbeitsplatzes fügten wir dem Fragebogen ein Polaritätsprofil bei, auf dem verschiedene Kriterien in fünf Abstufungen beurteilt werden konnten. Mehr als 70 Prozent der Befragten gaben an, in ihrem Beruf sehr selbstständig arbeiten zu können. Fast die Hälfte meinten, sich in ihrem Job selbst verwirklichen zu können. Niemand war der Ansicht, dass seine/ ihre Tätigkeit nicht im Zusammenhang mit der Ausbildung steht. Ebenso meinte keine/r der Befragten, an der derzeitigen Arbeitsstelle überhaupt nicht kreativ gefordert zu sein.

Abbildung 5: Einschätzung der gegenwärtigen Berufstätigkeit (Anteile in Prozent)



Quelle: eigene Erhebung, n = 68

Die relativ hohen Zufriedenheitswerte sind ein mögliches Indiz für die hohe intrinsische Motivation der Befragten. Besonders weil Kulturmanagement ein ziemlich

21 Das durchschnittliche Netto-Monatseinkommen von Angestellten im Unterrichtswesen lag 2002 bei ca. 1.300 Euro, von WissenschaftlerInnen (auch NaturwissenschaftlerInnen) bei 2.150 Euro. Angestellte mit höherer Tätigkeit hatten ein Netto-Monatseinkommen von rund 2.100 Euro und Selbstständige im Bereich Kultur, Sport und Unterhaltung verdienten etwa 1.300 Euro netto pro Monat (Rechnungshof 2004, 58, 76, 82, 116).



neues, kaum institutionalisiertes Berufsfeld ist, ist eine hohe Motivation erforderlich. AbsolventInnen von Kulturmanagement-Lehrgängen müssen sich auf eine relativ lange Berufseinstiegsphase einstellen. Ausdauer, eigene Initiative für den Aufbau von Netzwerken und unternehmerischer Mut sind unabdingbare Eigenschaften, um diese Phase zu bewältigen. Ein weiterer möglicher Grund für den hohen Zufriedenheitsgrad ist die soziale Herkunft der Befragten. Kulturelle Aktivitäten (Musizieren, Theater- oder Konzertbesuch, Literaturrezeption) waren ein zentraler Bestandteil der individuellen Sozialisation. In gewissem Sinne haben viele das Gefühl, einer »Berufung« nachzugehen und nicht bloß einen Job zu haben.

Zugleich muss auch ein Unzufriedenheitsaspekt erwähnt werden. Viele Befragte, die in großen Organisationen arbeiten, artikulierten ihr Unbehagen gegenüber dem geringen Einfluss, den sie auf das Betriebsklima und die Betriebsentwicklung haben. Grund dafür ist, so vermuten wir, die Starrheit der bestehenden Hierarchien in großen Häusern, wo MitarbeiterInnen im mittleren Managementsegment keinen Kontakt zur Direktion haben. Diese Vermutung wird auch durch Ergebnisse einer explorativen Studie über Qualitätsmanagement in österreichischen Kulturbetrieben untermauert, die große Mängel in der internen Kommunikation der untersuchten Organisationen feststellte (Quality Austria/ IKM 2005).

## 8. Berufsbilder im Kulturmanagement

Empirische Untersuchungen auf Basis von narrativen Interviews (Richter 1992, Benzer/ Fischer 1997) sowie die meisten Studien zum Berufsfeld Kulturmanagement (Rauhe/ Demmer 1994, 141–425, Mediacult 1997, Rauhe 1997, 23–52, Mandel 2002, 107–123, Siebenhaar 2002, 33–181, 227–234 und Fischer 2004, 91–115) entwerfen sehr unterschiedliche Berufsbilder und Karrierewege. Einerseits hängen derartige Sichtweisen von den jeweiligen Aufgabengebieten und Tätigkeitsbereichen ab, andererseits sind sie von allgemeinen mythisch strukturierten Vorstellungsbildern (Verklärung und Überschätzung) über KulturmanagerInnen beeinflusst.

Was wir ganz allgemein in der einschlägigen Fachliteratur beobachten können, ist der verbreitete Glaube an die heilende Wirksamkeit des Managements, der MacIntyre (1995/ 1981, 105) dazu veranlasst hat, den/ die Manager/in als die »Hauptperson der zeitgenössischen Szene« zu bezeichnen. Dieser Glaube geht mit einem tiefen Vertrauen in die ökonomische Rationalität einher, d. h. in die Fähigkeit von ManagerInnen, das eigene Handlungsfeld *richtig* einschätzen zu können. Konsequenterweise wird auch der Anspruch erhoben, die eigene Organisation effektiv und effizient zu planen, ihre Produkte und Leistungen klar und konsistent zu definieren, den Markt für ein bestimmtes Produkt realistisch zu erfassen und zu quantifizieren sowie schließlich im Sinne eines rationalen Entscheidungsverhaltens für verschiedene Optionen jeweils Pro und Kontra abzuwägen. Die Verbreitung und Durchsetzung dieser Annahme – manche sprechen von einer Ideologie – führte in den letzten Dekaden zu einer Aufwertung der kaufmännischen Führung in Kulturbetrieben. Zunehmend werden also BetriebswirtInnen der künstlerischen Direktion zumindest gleichgestellt – nicht selten übernehmen sie die

Gesamtleitung eines Hauses. Dabei besteht die Gefahr, kulturelle Inhalte sekundären Vermittlungs- und Managementzielen unterzuordnen, wovon auch häufig gewarnt wird (z. B. in Richter 1994).

Wir glauben, dass dieses Dilemma den von uns befragten Personen bewusst ist, denn sie nannten kunst- und kulturspezifische Kenntnisse als sehr wichtige Kompetenzanforderungen für ihre Tätigkeit. Sowohl die Verklärung – KulturmanagerIn als DienerIn und ErmöglicherIn von Kultur (Heinrichs 1993, 6) – als auch die Überschätzung von Management werden im Laufe des Aufbaustudiums am IKM vielfach diskutiert. Da aber unsere Untersuchung keine qualitativen Interviews beinhaltet, ist es nicht möglich, dazu eine präzise Aussage über die Einstellung der Befragten zu machen.

In den letzten Dekaden gab es zwei fundamentale Kritikpunkte an der Selbstherrlichkeit der planenden Vernunft – erstens den Hinweis auf das begrenzte Vermögen wirtschaftlicher Rationalität (z. B. Simon 1959, Cyert/ March 1963, 88–90, MacIntyre 1995/ 1981, 50–51 und 105–106) und zweitens den Hinweis auf die grundsätzliche Unsicherheit von Kulturmärkten, die auf der Unvorhersehbarkeit des Kaufverhaltens beruht (Caves 2000, 3). Dessen ungeachtet prägt der tradierte Managementmythos<sup>22</sup> nach wie vor die allgemeinen Bilder über KulturmanagerInnen. Sowohl in vielen fachlich einschlägigen Konferenzen als auch in manchen Lehrbüchern wird ein ungebremster Euphemismus verbreitet, indem Kulturmanagement als einzigartiges Instrument für Leadership vorgestellt wird (siehe Voteman o. J.). Diese Sichtweise geht mit einer Vorstellung von Kulturmanagement als einem rein anwendungsorientierten Fach einher, das anhand von rationalen »how-to-do-it-Regeln« darstellbar und vermittelbar wäre.<sup>23</sup> Man braucht sich also nicht wundern, wenn KulturpolitikerInnen stets auf der Suche nach ManagerInnen und Beratungsfirmen sind, um etwa defizitäre Stadttheater, in die Krise geratene Museen und schwach besuchte Musikfestivals in manchen Tourismusregionen wieder auf Vordermann zu bringen.

## 9. Ausblick – Kulturmanagement jenseits eines rein instrumentellen Berufsverständnisses

Zusammenfassend ist aufgrund unserer Untersuchung festzuhalten, dass der Arbeitsmarkt für Kulturmanagement sehr wenig reguliert ist. Viele Stellen werden nicht ausgeschrieben, sondern über persönliche Empfehlung vermittelt. In diesem Sinne sind Netzwerke und persönliche Kontakte wichtig für den Berufseinstieg. Die Integration in ein Team und die Anerkennung der individuellen Kompetenzen, d. h. die Gestaltung der zwischenmenschlichen Interaktion mit KollegInnen und Vorgesetzten,

22 »Im Management verkörpern sich grundsätzliche Überzeugungen der modernen Gesellschaft westlicher Prägung. Es verkörpert den Glauben an die Möglichkeit, den Lebensunterhalt der Menschen durch eine planmäßige Organisation der Produktionsfaktoren zu sichern« (Drucker 1956, 12).

23 Kleins »Projektmanagement für Kulturmanagement« (2004) – um ein Beispiel zu nennen – gliedert sich in 12 Kapitel, die alle mit der Frageform »Wie [tue ich das]?« beginnen (etwa: »Wie bildet man ein Projektteam?«, »Wie organisiert man die Ablaufplanung?«). In diesem Fall können gutgläubige LeserInnen zu einer reduktionistischen Auffassung verleitet werden – auch wenn das gewiss nicht die Absicht des Autors ist.

sind entscheidend für die Stabilisierung der beruflichen Situation und den weiteren Aufstieg eines Individuums. Arbeit in Kulturorganisationen und komplexen Projekten erfordert Fachwissen und Umsetzungskompetenz. Eine Kombination von einschlägiger Ausbildung und Training (Praktika) ist empfehlenswert, um das eigene Profil und Kompetenz zu optimieren.

Kulturmanagement ist ein offenes Handlungsfeld, weil es auf die jeweilige konkrete Situation (Personen, kulturelles Umfeld, Rahmenbedingungen) Rücksicht nehmen muss. Die Relevanz von lokalen Rahmenbedingungen sowie umfassende systemische Veränderungen im Feld – die kulturelle Globalisierung, die Notwendigkeit der Erschließung neuer Publikumsgruppen sowie Veränderungen der Finanzierungsstrukturen (Dewey 2003, 6–17) – stellen eine Herausforderung an das Kulturmanagement dar: Denn ohne intelligente Anpassung an die Umwelt, ohne die Fähigkeit zum strategischen Management und zur Steigerung ihrer internen wie externen *Legitimität* können Kulturbetriebe langfristig nicht überleben (Minahan 2005).

Darüber hinaus gibt es eine normative Dimension: Ein verantwortungsvolles Kulturmanagement muss einen reflektierten Bezug zu den Inhalten (d.h. zu den kulturellen Zielen, Produktionen und Leistungen einer Kulturorganisation) aufweisen. Kulturgüter sind Ergebnisse kollektiver Prozesse und somit »res publica« (Zembylas 2004, 41–43). Das Bewusstsein über die *kulturpolitische Bedeutung* von Kulturmanagement scheint bei vielen Befragten implizit vorhanden zu sein, wenn sie unterstreichen, dass Kulturmanagement nicht bloß eine betriebswirtschaftliche Tätigkeit ist. Wo immer auch die einzelnen Personen tätig sein mögen, ist die Interaktion mit Kulturschaffenden und mit dem Publikum mehr oder weniger intensiv und Bestandteil des Berufsalltags. Aus diesem Grund wird die Bedeutung von kunst- und kulturspezifischen Kenntnissen (also von kulturellem Kapital) hervorgehoben.

In der Tat sollte Kulturmanagement nicht nur instrumentell aufgefasst werden. »Richtig konzipierte Kulturmanagementstudiengänge setzen Vielfalt gegen Einfalt. Sie verweigern sich einer berufsbildbezogenen Ausbildung, einer bewussten einseitigen Orientierung des Studiengangs und bieten dafür eine breite Palette an Möglichkeiten« (Siebenhaar 2002, 33). Daher spielen im Beruf neben dem nötigen Fachwissen und der Umsetzungskompetenz künstlerische und kulturpolitische Visionen eine zentrale Rolle. Die bekannte Parabel von Saint-Exupéry bringt die Sache auf den Punkt: »Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu erleichtern, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer.«

## Literatur

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Adorno, Theodor (1979/ Orig. 1960) <i>Kultur und Verwaltung</i>. In: Ders.: Soziologische Schriften I. Frankfurt a. M., 122–146.</p> <p>Almhofer, Edith u. a. (2000) <i>Die Hälfte des Himmels. Chancen und Bedürfnisse kunstschafter Frauen in Österreich</i>. Gumpoldskirchen.</p> | <p>Becker, Howard (1982) <i>Art Worlds</i>. Berkeley.</p> <p>Benzer, Sabine/ Fischer, Herta (1997) <i>Kulturmanagement. Zur Diskussion</i>. Verein art/norm. Wien.</p> <p>Blau, Judith (1992) <i>The Shape of Culture</i>. Cambridge, UK u. a.</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- BM:WK (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur) (2005) *Kulturbericht 2004*. Wien.
- Bourdieu, Pierre (1991) *Klassenstellung und Klassenlage*. In: Ders.: *Zur Soziologie der symbolischen Formen*. Frankfurt a. M., 42–74.
- Bundestheater-Holding GmbH (Hg.) (2005) *Geschäftsbericht 2004/05*. Wien.
- Caves, Richard (2000) *Creative Industries. Contracts between Art and Commerce*. Cambridge, Mass.
- Clancy, Paula (1997) *Skills and Competencies: The Cultural Manager*. In: Fitzgibbon, Marian/ Kelly, Anne (eds.) *From Maestro to Manager. Critical Issues in Arts and Culture Management*. Dublin, 341–366.
- Cliche, Danielle u. a. (HgInnen) (2000) *Pyramide oder Fundament. Enthüllungen zur Lage der Frauen in Kultur- und Medienberufen Europas*. Forschungsbericht von ARCuMedia. Bonn.
- Cyert, Richard M./ March, James G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Dewey, Patricia M. (2005) *Training Arts Administrators to Manage Systemic Change (Ohio, Austria, Hungary)*. Dissertation. The Ohio State University.
- DiMaggio, Paul J. (1986) *Nonprofit Enterprise in the Arts. Studies in Mission and Constraint*. New York/ Oxford.
- DiMaggio, Paul J. (1987) *Managers of the Arts. Careers and Opinions of Senior Administrators of U.S. Art Museums, Symphony Orchestras, Resident Theatres, and Local Arts Agencies*. National Endowment for the Arts. Cabin John, Maryland.
- Drucker, Peter (1956) *Praxis des Management*. Düsseldorf.
- Fischer, Walter Boris (2004) *Kunst vor Management. Führung und Förderung von Kulturinstitutionen*. Zürich.
- Frei, Sibyl (2005) *Canadian Association of Arts Administration Educators. Graduate Survey*. Ottawa.
- Heinrichs, Werner (1993) *Einführung in das Kulturmanagement*. Darmstadt.
- IFPI (International Federation of the Phonographic Industry) (2006) *Global Recording Industry in Numbers*. London.
- Klein, Armin (2004) *Projektmanagement für Kulturmanagement*. Wiesbaden.
- KMU Forschung Österreich (Hg.) (2006) *Zweiter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht*. Wien.
- MacIntyre, Alasdair (1995/ Orig. 1981) *Der Verlust der Tugend*. Frankfurt a. M.
- Mandel, Birgit (2002) *Lust auf Kultur. Karrierewege in das Berufsfeld Kulturvermittlung*. Nürnberg.
- Martin, Dan/ Rich, Dennis (1998) *Assessing the Role of Formal Education in Arts Administration Training*. In: *The Journal of Arts Management, Law and Society*, Nr. 1, 4–26.
- Mayer-Edoloeiy, Andrea (2006) *Arbeit, soziale Absicherung und Professionalisierung für Frauen im Kunst- und Kulturbereich*. In: Benzer, Sabine (HgIn) *Creating the Change. Beiträge zu Theorie & Praxis von Frauenförder- und Gleichbehandlungsmaßnahmen im Kulturbereich*. Wien, 168–173.
- Mediacult (1997) *Berufsbild KulturmanagerIn*. Forschungsbericht von Mediacult. Wien.
- Minahan, Stella (2005) *The Organizational Legitimacy of the Bauhaus*. In: *The Journal of Arts Management, Law and Society*, Nr. 1, 133–145.
- Mitchell, Ritva (1996) *Profession: Arts Manager*. In: Fischer, Marion u. a. (HgInnen) *Studieren für Morgen (I): Kulturmanagement in Europa*. ARCuMedia. Bonn, 31–35.
- Mitchell, Ritva/ Fisher, Rod (1992) *Professional Managers for the Arts and Culture?* Helsinki.
- Peterson, Richard A. (1986) *From Impresario to Arts Administrator: Formal Accountability in Nonprofit Cultural Organizations*. In: DiMaggio, Paul (ed.) *Nonprofit Enterprise in the Arts. Studies in Mission and Constraint*. New York/ Oxford, 161–183.
- Quality Austria/ IKM (Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft) (2005) *Qualitätsmanagement für Kulturbetriebe. Problemerkatalog Kultur. Studie zur Erhebung der spezifischen Problembereiche österreichischer Kulturbetriebe*. Forschungsbericht. Wien.
- Rauhe, Hermann (Hg.) (1997) *Management zwischen Kultur und Wirtschaft. 10 Jahre Studiengang Kulturmanagement an der Hochschule für Musik und Theater Hamburg*. Regensburg.
- Rauhe, Hermann/ Demmer, Christine (HgInnen) (1994) *Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*. Berlin.
- Rechnungshof (2004) *Bericht – Reihe Einkommen 2004/1 (Bericht für die Jahre 2002 und 2003)*. Wien, auch verfügbar unter: <http://www.rechnungshof.gv.at/Berichte/Einkommen/>

- Einkommen\_2004\_01/Einkommen2004.pdf, 25. 9. 2006.
- Richter, Karl (1992) *Kulturmanager. Zur Monographie eines Berufs*. Bd. 1. Hagen.
- Richter, Karl (1994) *In dubio pro arte. Grenzen des Kulturmanagements*. In: Rauhe, Hermann/ Demmer, Christine (HgInnen) *Kulturmanagement. Theorie und Praxis einer professionellen Kunst*. Berlin, 85–90.
- Santilli, Nikki (2006) *Choosing the Right Course*. In: *International Arts Manager*, February 2006, 35–36.
- Schon, Donald (2002/ Orig. 1983) *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. Aldershot.
- Schulz, Wolfgang u. a. (1997) *Thema Kunst. Zur sozialen und ökonomischen Lage der bildenden Künstler und Künstlerinnen in Österreich*. Wien.
- Siebenhaar, Klaus (2002) *Karriereziel Kulturmanagement. Studiengänge und Berufsbilder im Profil*. Nürnberg.
- Sikes, Michael (2000) *Higher Education Training in Arts Administration: A Millennial and Metaphoric Reappraisal*. In: *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, Nr. 2, 91–101.
- Simon, Herbert A. (1959) *Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science*. In: *The American Economic Review*, Nr. 3, 253–283.
- Suteu, Corina (2006) *Another Brick in the Wall. A Critical Review of Cultural Management Education in Europe*. Amsterdam.
- Tschmuck, Peter (2004) *Die Verteilung öffentlicher Kultursubventionen am Beispiel der Theater- und Tanzförderung auf österreichischer Bundesebene*. Tagungspaper präsentiert am 19. 11. 2004 in Wien.
- Tschmuck, Peter (2005) *Die Verteilung öffentlicher Kulturförderungen am Beispiel der Theater- und Tanzförderung auf österreichischer Bundesebene*. In: Zembylas, Tasos/ Tschmuck, Peter (Hg.) *Der Staat als kulturfördernde Instanz*. Innsbruck u. a., 103–123.
- Voteman, Kaj (o. J.) *The Art of Leadership* (Lehrmaterial), verfügbar unter: [http://www.iccm.at/ICCM\\_Downloads.275.o.html](http://www.iccm.at/ICCM_Downloads.275.o.html), 15. 9. 2006.
- Wiesand, Andreas (1996) *Qualifizieren für »Kulturmanagement« in Europa. Überlegungen zur Karriere eines problematischen Begriffs*. In: Fischer, Marion u. a. (HgInnen) *Studieren für Morgen (I): Kulturmanagement in Europa*. ARCultMedia. Bonn, 39–47.
- Zembylas, Tasos (Hg.) (2000) *Kunst und Politik: Kunstfreiheit – Geschlechterasymmetrie*. Innsbruck u. a.
- Zembylas, Tasos (2004) *Kulturbetriebslehre. Grundlagen einer Inter-Disziplin*. Wiesbaden.
- Zembylas, Tasos (2006) *Vom Geist des Kulturmanagement*. In: Stepina, Clemens K. (Hg.) *Wiener Kulturmanagement in Theorie und Praxis*. Wien, 15–21.
- Zembylas, Tasos/ Tschmuck, Peter (Hg.) (2005) *Der Staat als kulturfördernde Instanz*. Innsbruck u. a.

## Internet-Adressen

- Association of Arts Administration Educators (AAAE), <http://www.artsadministration.org>.
- European Network of Cultural Administration Training Centers (ENCATC), <http://www.encatc.org>.
- Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft (IKM), <http://www.mdw.ac.at/ikm> bzw. <http://www.mdw.ac.at/ikm/aufbaustudium>.
- Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft (IKM), *Unterrichtsplan Aufbaustudium Kulturmanagement*, <http://www.mdw.ac.at/ikm/aufbaustudium/html/2bCurriculum.html>, 25. 9. 2006.
- Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft (IKM), *1975–2005*, <http://www.mdw.ac.at/I124/html/aufbaustudium/html/30JahreIKM.pdf>, 25. 9. 2006.
- International Information Service for Culture and Management, <http://www.artsmanagement.net>.
- Kulturmanagement Network, <http://www.kulturmanagement.net>.
- Statistik Austria – Bildung und Kultur, *Beschäftigung im Kulturbereich*, [http://www.statistik.at/fachbereich\\_03/kultur\\_txtio\\_04.shtml](http://www.statistik.at/fachbereich_03/kultur_txtio_04.shtml), 25. 9. 2006.
- Statistik Austria – Bildung und Kultur, *Bildungsstand der Bevölkerung*, [http://www.statistik.at/fachbereich\\_03/bildung\\_tab2.shtml](http://www.statistik.at/fachbereich_03/bildung_tab2.shtml), 25. 9. 2006.

**Kontakt:**  
[manuela.kohl@gmx.de](mailto:manuela.kohl@gmx.de)  
[zembylas@mdw.ac.at](mailto:zembylas@mdw.ac.at)